



Die „Zukunft der Arbeit“ aus der Beraterperspektive

Eine Studie im deutschen Markt für KMU-Beratung

Zusammenfassung

Digitalisierung und demografischer Wandel verändern die Arbeitswelt, weshalb sich kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowie ihre Beraterinnen und Berater neu orientieren müssen. Der Verband „Die KMU-Berater - Bundesverband freier Berater e.V.“ hat zu diesem Themenkomplex Ende 2016 eine Umfrage unter Beratern durchgeführt. Über 100 Berater von klein- und mittleren Unternehmen äußerten sich zur „Zukunft der Arbeit“ im eigenen Beratungsunternehmen und bei ihren Kunden. Die Ergebnisse zeigen, dass über 80 Prozent der Teilnehmer die Veränderungen als Chance wahrnehmen. Und bereits bei über 40 Prozent schlagen sich entsprechende Aktivitäten bereits in den Betriebsergebnissen positiv nieder. Nur etwa zehn Prozent der KMU mit mehr als zehn Mitarbeitern haben aus Sicht ihrer Berater noch keinerlei Maßnahmen ergriffen. Bei Betrieben mit weniger als zehn Mitarbeitern besteht dagegen bei etwa der Hälfte noch Nachholbedarf. Unabhängig von der Unternehmensgröße der KMU sehen die Teilnehmer der Umfrage bei den Führungskräften in den Unternehmen Unterstützungsbedarf, um den Veränderungsprozess nachhaltig zu gestalten.

Gliederung:	Seite
1. Veränderungen in der Arbeitswelt der Berater von KMU	2
2. Veränderung der Arbeitswelt der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)	4
3. Studiendesign	11
4. Zum Berufsverband Die KMU-Berater	12

1. Veränderungen der Arbeitswelt der Berater von KMU

Bereits heute profitieren über 40 Prozent der Berater von Mandaten, die sie zu Themen der Arbeit der Zukunft unterstützen, 33 Prozent erwarten Verbesserungen ihrer Betriebsergebnisse durch solche Beratungsaktivitäten (siehe Bild 1). Bei den Einzelberatern sind es sogar 73 Prozent.

Bild 2 zeigt addiert die bereits erzielten Ergebnisverbesserungen und die entsprechenden Erwartungen. Über alle Kundenbranchen erwarten demnach über zwei Drittel der Befragten Ergebnisverbesserungen oder haben diese bereits realisiert. Am optimistischsten sind die Berater der ITK-Branche mit über 78 Prozent am pessimistischsten die Berater des öffentlichen Sektors mit knapp 67 Prozent.

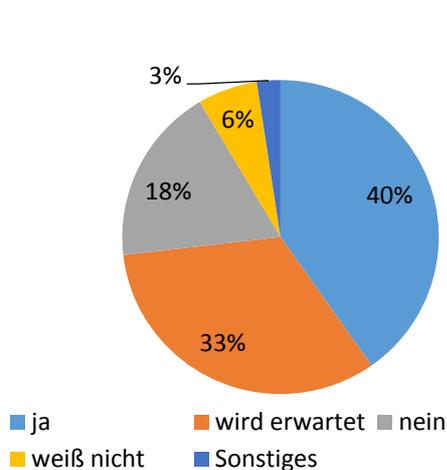


Bild 1: Sind Sie der Meinung, dass sich Ihre Betriebsergebnisse durch die Beratung zu den Veränderungen der Arbeitswelt deutlich verbessert haben?

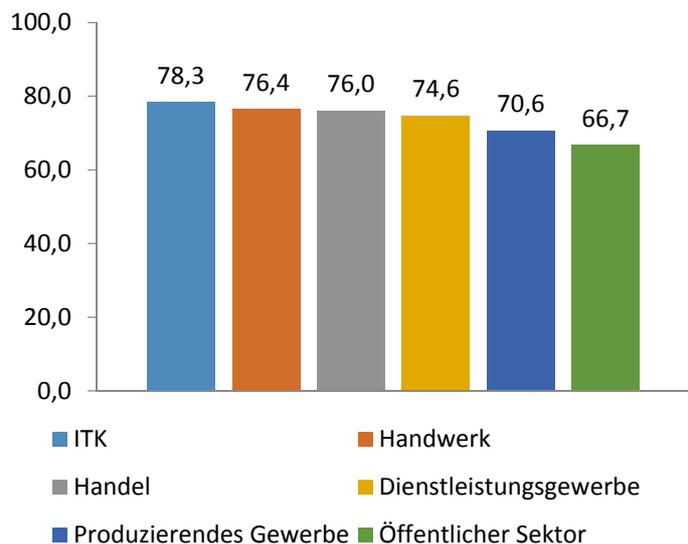


Bild 2: Berater, die Ergebnisverbesserungen erwarten oder bereits realisiert haben, nach Branchen der Kunden.

Das Thema sehen die Berater überwiegend als Chance

82 Prozent der Beraterinnen und Berater nehmen den Wandel der Arbeit als Chance wahr (siehe Bild 3). Bei den Beratungsunternehmen mit mehr als zehn Mitarbeitern sind es ausnahmslos alle. Einzelberater sehen die Veränderungen zu 81 Prozent als eine Chance und zu 2 Prozent als Bedrohung. Der Rest ist unentschieden.

Berater des öffentlichen Sektors haben die höchsten Erwartungen, während beim Handel die geringsten Potenziale gesehen werden (siehe Bild 4). 83 Prozent erwarten eine weiterhin zunehmende Bedeutung der Themen neuen Arbeit für die Beratung.



KMU-Beratermonitor „Zukunft der Arbeit“ Zusammenfassung der Ergebnisse

Seite 3 von 12

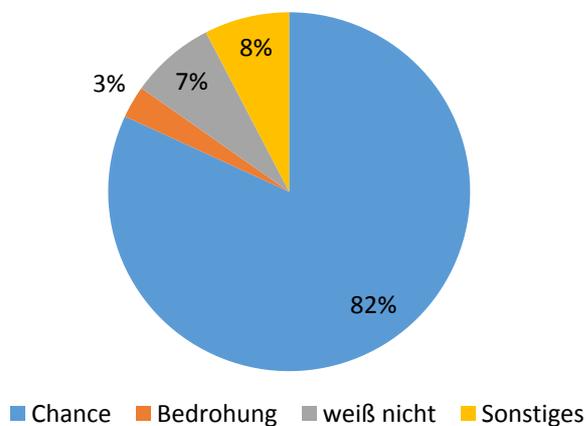


Bild 3: Nehmen Sie den Wandel von Arbeit eher als Chance oder eher als Bedrohung wahr?

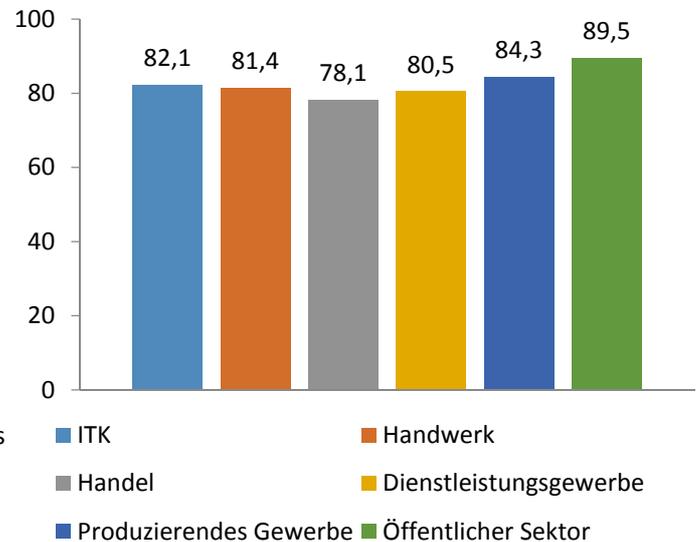


Bild 4: Anteil der Berater, welche die Veränderungen als Chance sehen nach Branchen der Kunden.

In den Kommentaren verweisen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Studie auf die Digitalisierung und die demografischen Bedingungen als wesentliche Treiber der Veränderungen in der Arbeitswelt. Sie sprechen aber auch die damit einhergehenden psychischen Belastungen an und weisen auf neue Beratungsfelder und einen zunehmenden Coachingbedarf hin.

Aus den freien Kommentaren der Teilnehmer zum Thema „Arbeitswelt der Berater von KMU“:

- Kosten durch psychische Belastungen
- Im Rahmen von Veranstaltungen neue Kommunikationsmethoden kennenlernen
- Regionale Veranstaltungen mit Fachvorträgen
- Verstärkter Austausch unter Beratern
- Workshops, Schulungen, Videokonferenzen
- Internet-Plattform für die schnelle Beantwortung alltäglicher Fragen schaffen
- Informieren und Trends aufgreifen
- Ruhe bewahren

Die Berater bilden sich zum Thema weiter und haben Erwartungen an ihre Berufsverbände

Aus dieser Wahrnehmung erklärt sich, warum die Berater von KMU der Weiterbildung einen hohen Stellenwert beimessen. Dafür nutzen sie bereits Methoden des agilen Lernens, wie Webinare und e-Learning. MOOCs und Barcamps werden eher selten genannt und bevorzugt von den kleineren Gesellschaften genutzt.

Über 72 Prozent der Befragten haben ihr Beratungsangebot in den letzten drei Jahren im Kontext der sich verändernden Arbeitswelt weiterentwickelt. Einige Teilnehmer der Studie erwarten von ihren Verbänden ein entsprechendes Weiterbildungsangebot und die Erarbeitung von Konzepten, um sich auf die Veränderungen des Beratungsgeschäfts vorzubereiten. Auch Informationen über gesetzliche und rechtliche Änderungen werden gewünscht.



**KMU-Beratermonitor „Zukunft der Arbeit“
Zusammenfassung der Ergebnisse**

Seite 4 von 12

2. Veränderungen der Arbeitswelt der kleinen und mittleren Unternehmen

Gefragt wurde nicht nur nach den Auswirkungen auf das eigene Beratungsgeschäft, sondern auch, wie die Beraterinnen und Berater derzeit die Situation bei ihren Kunden aus dem Segment der kleinen und mittleren Unternehmen einschätzen.

Die kleinen und mittleren Unternehmen haben das Thema bisher nur zum Teil erkannt

Auch die Kunden der Beraterinnen und Berater richten ihre Strategie auf die neue Arbeit aus, wie Bild 4 zeigt. 32 Prozent haben nach Einschätzung der Berater mit der Planung begonnen und über 30 Prozent haben bereits Maßnahmen in die Wege geleitet. Vollständig umgesetzt ist der Strategiewechsel hingegen in keinem Unternehmen.

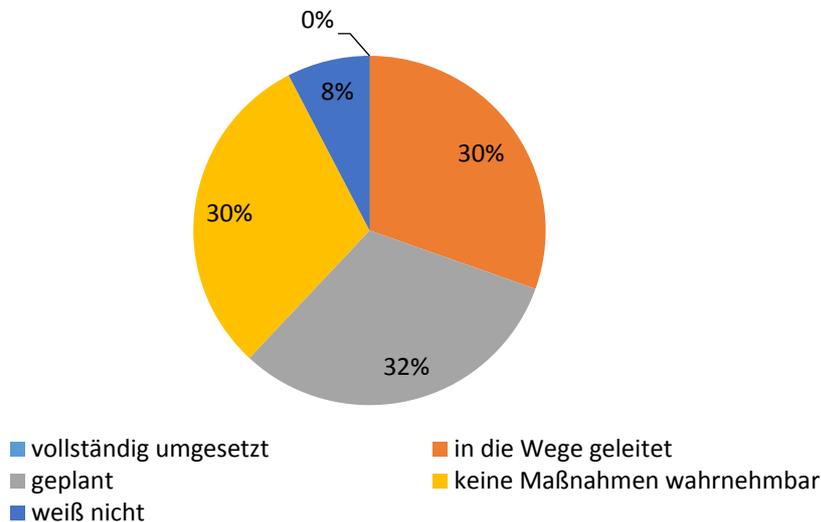


Bild 4: In welchem Stadium befindet sich die Diskussionsphase zur Anpassung der Unternehmensstrategie der Kunden an die Veränderung der Arbeitswelt.

Die größeren Unternehmen sind gegenüber den kleineren weiter fortgeschritten (siehe Bild 5). Während die Hälfte der kleinen KMU noch keine Maßnahmen eingeleitet haben, ist dies nur bei zehn Prozent der Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern der Fall. Anders herum haben nur 13 Prozent der kleinen KMU bereits Maßnahmen in die Wege geleitet, während dies bei rund 30 Prozent den großen KMU der Fall ist.



**KMU-Beratermonitor „Zukunft der Arbeit“
Zusammenfassung der Ergebnisse**

Seite 5 von 12

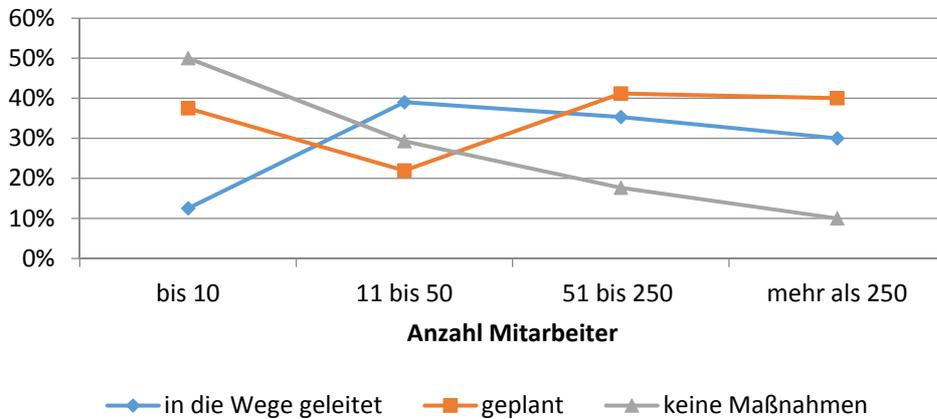


Bild 5: Anteil der KMU, welcher sich mit Veränderungsprojekten beschäftigt, nach Unternehmensgröße

In den Erwartungen der Mitarbeiter ist das Thema sehr präsent

Aus Sicht ihrer Berater wünschen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in KMU mehr Flexibilität bei der Gestaltung sowohl der Arbeitsinhalte als auch der Arbeitszeiten sowie besseren Zugang zu Informationen. Sie wollen höhere Entscheidungsspielräume und erwarten regelmäßiges Feedback sowie mehr Unterstützung von ihren Vorgesetzten. Weniger häufig werden Wünsche nach flacheren Hierarchien und mehr Demokratie formuliert (siehe Tabelle 1).

Wunsch der Mitarbeiter in KMU	in besonderem Maße	kommt vor	gar nicht	weiß nicht
mehr Flexibilität bei der Gestaltung der Arbeitsinhalte	19,0%	70,5%	6,3%	4,2%
mehr Flexibilität bei der Gestaltung der Arbeitszeiten	33,7%	55,8%	7,4%	3,2%
besseren Zugang zu Informationen	38,3%	42,6%	13,8%	5,3%
Wunsch, mehr Entscheidungen selber zu treffen	19,0%	56,8%	19,0%	5,3%
regelmäßiges Feedback vom Vorgesetzten	32,6%	54,7%	5,3%	7,4%
mehr Unterstützung vom Vorgesetzten	25,5%	62,8%	6,4%	5,3%
flachere Hierarchien	15,8%	42,1%	30,5%	11,6%



**KMU-Beratermonitor „Zukunft der Arbeit“
Zusammenfassung der Ergebnisse**

Seite 6 von 12

mehr Demokratie im Unternehmen 9,7% 37,6% 38,7% 14,0%

Tabelle 1: Veränderungswünsche der Mitarbeiter in KMU

Während in den kleinen Unternehmen der Wunsch nach einem besseren Zugang zu Informationen und flexibleren Arbeitszeiten vorherrscht, legen die Mitarbeiter in den mittleren Größenklassen zusätzlich besonderen Wert auf ein modernes Führungsverhalten. In den großen Unternehmen wollen sie gut informiert sein und die Arbeitsinhalte flexibel mitgestalten. (siehe Bild 6)

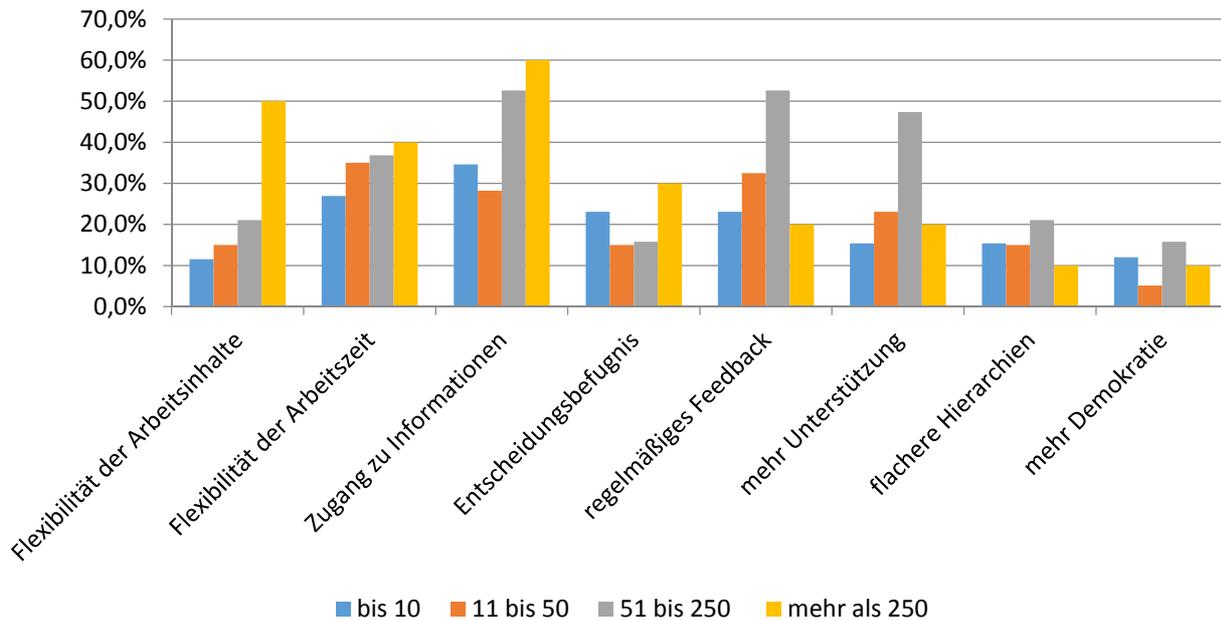


Bild 6: Veränderungswünsche der Mitarbeiter nach Unternehmensgröße

Auch die Führungskräfte in den Unternehmen beschäftigen sich mit dem Thema

Die Studienteilnehmer berichten aus ihrer Beratungserfahrung heraus auch über Maßnahmen der Führungskräfte, die das Thema aufgreifen (siehe Tabelle 2). Erwartungsgemäß kommt der Vernetzung und der Abgabe von Kontrolle in großen Unternehmen eine höhere Bedeutung zu. Moderne Führungsstile, bei denen sich die Führungskräfte als Coach verstehen, bis hin zur Wahl der Führungskräfte werden dagegen in einigen kleineren Unternehmen erprobt. Ein Teilnehmer der Umfrage weist darauf hin, dass innovative Tools und die Digitalisierung das Führungsverhalten bisher wenig verändert haben.

Maßnahmen der Führungskräfte	in besonderem Maße	teilweise	gar nicht	weiß nicht
Abbau von Hierarchien	4,3%	58,5%	29,8%	7,5%
transparentes Wissensmanagement	14,7%	61,1%	21,1%	3,2%



**KMU-Beratermonitor „Zukunft der Arbeit“
Zusammenfassung der Ergebnisse**

Seite 7 von 12

Bedingungen für Zusammenarbeit und Vernetzung verbessert	24,5%	55,3%	11,7%	8,5%
Verantwortung in die Teams abgegeben	27,7%	56,4%	11,7%	4,3%
Mitarbeitern mehr Freiraum für eigene Entscheidungen gegeben	6,5%	75,3%	15,1%	3,2%
weniger Kontrolle	5,3%	46,8%	41,5%	6,4%
Führungskräfte verstehen sich als Coachs der Mitarbeiter	6,4%	58,5%	27,7%	7,5%
Führungskräfte werden gewählt	1,1%	8,5%	88,3%	2,1%

Tabelle 2: Welche Veränderungen leiten Führungskräfte in die Wege?

Die Einschätzungen von Mitarbeitern und Führungskräften divergieren zum Teil

Interessant ist, dass ein großer Anteil der Mitarbeiter auf die Maßnahmen der Führungskräfte abwartend und zurückhaltend reagiert, obwohl sie den eigenen Wünschen entgegenkommen sollten. Zumindest sehen das die Berater so (siehe Tabelle 3). Teilweise empfinden die Mitarbeiter die Übertragung von Verantwortung als Last, wenn die erforderliche Unterstützung ausbleibt. Außerdem scheinen viele Führungskräfte noch nicht reif für die Veränderungen zu sein.

Maßnahmen der Führungskräfte	begeistert und bringen sich selbst verstärkt ein	abwartend und zurückhaltend	ablehnend und sind eher demotiviert	trifft nicht zu	weiß nicht
Abbau von Hierarchien	13,0%	58,7%	1,1%	16,3%	10,9%
transparentes Wissensmanagement	24,2%	48,4%	3,3%	11,0%	13,2%
Bedingungen für Zusammenarbeit und Vernetzung verbessert	37,0%	38,0%	6,5%	6,5%	12,0%
Verantwortung in die Teams abgegeben	20,4%	53,8%	8,6%	8,6%	8,6%



**KMU-Beratermonitor „Zukunft der Arbeit“
Zusammenfassung der Ergebnisse**

Seite 8 von 12

Mitarbeitern mehr Freiraum für eigene Entscheidungen gegeben	22,8%	48,9%	9,8%	7,6%	10,9%
weniger Kontrolle	16,5%	39,6%	5,5%	26,4%	12,1%
Führungskräfte verstehen sich als Coaches der Mitarbeiter	16,5%	45,1%	4,4%	18,7%	15,4%
Führungskräfte werden gewählt	2,2%	18,3%	5,4%	58,1%	16,1%

Tabelle 3: Wie reagieren die Mitarbeiter auf diese (geplanten) Veränderungen?

Das Thema wirkt sich auf die Einstellungspraxis der Unternehmen aus

In Folge der Digitalisierung werden die Anforderungen an die IT-Kenntnisse der Führungs- und Fachkräfte steigen. Diesen Aspekt berücksichtigt die Mehrheit der KMU bei Neueinstellungen und knapp 30 Prozent bei Weiterbildungsprogrammen. Gut 35 Prozent berücksichtigen diese Tatsache nicht (siehe Bild 7).

Es sind die Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern, welche bei Neubesetzungen von Stellen besonderen Wert auf IT-Kenntnisse legen, und die kleinsten Betriebe, die mit über 37 Prozent ihre Weiterbildungsprogramme entsprechend ausrichten. Letztere sind es auch, die mit über 33 Prozent bei diesem Thema auf die Zuarbeit externer Berater setzen.

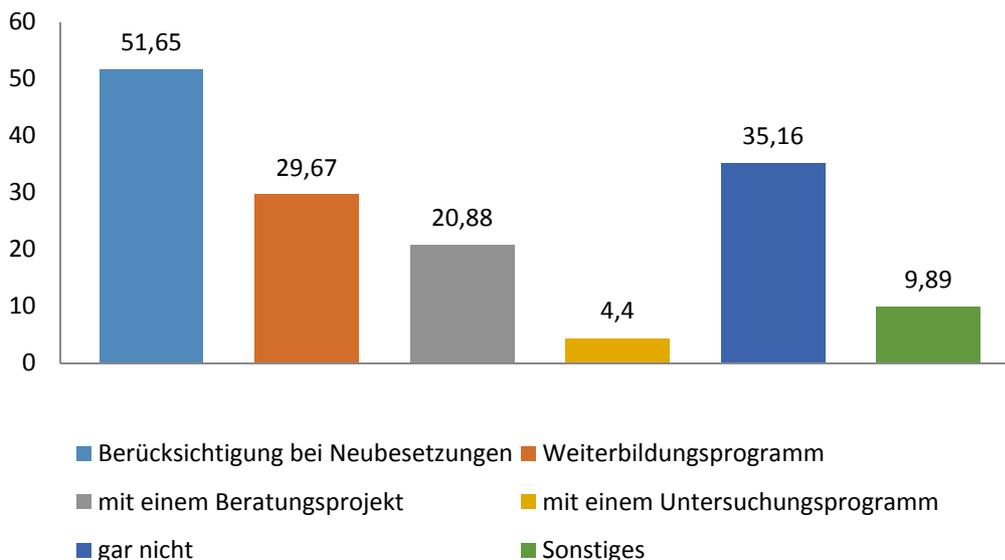


Bild 7: Die Anforderungen der Führungs- und Fachkräfte an ihre IT-Kenntnisse werden steigen. Wie stellen sich Ihre Kunden darauf ein?



Wegfallende Berufsbilder sind in den KMU noch kein Thema

Die Berater von KMU nehmen bezüglich der Identifikation von Berufen, die zukünftig entfallen können, nur geringe Aktivitäten wahr (siehe Bild 8). Bei den Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitern haben sogar über 82 Prozent bisher noch keine Maßnahmen in die Wege geleitet und kein einziges Unternehmen bearbeitet dies Thema. Bei den Unternehmen mit 11 bis 50 Mitarbeiter sind es immerhin schon gut 15 Prozent und bei den Betrieben mit 51 bis 250 Mitarbeitern sogar über 47 Prozent. Bei den noch größeren Unternehmen dagegen haben 70 Prozent die Bedeutung dieses Themas offenbar noch nicht erkannt.

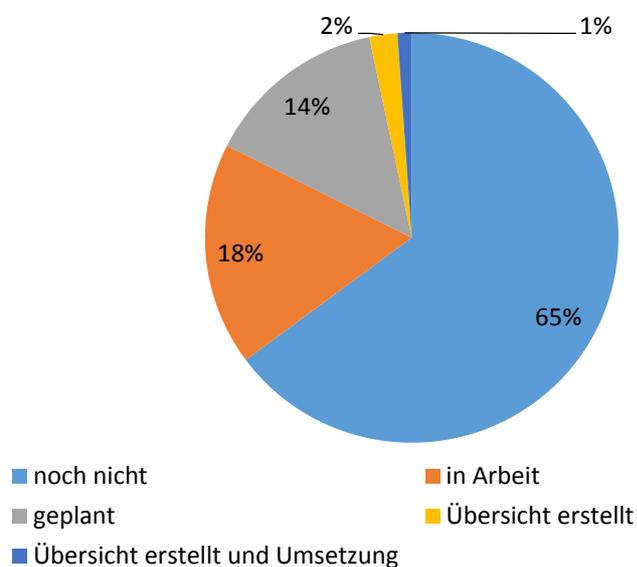


Bild 8: Haben Ihre Kunden bereits die Berufe im Unternehmen identifiziert, die durch die Digitalisierung zukünftig entfallen könnten?

Aus den freien Kommentaren der Teilnehmer zum Thema zum Thema „Arbeitswelt der Kunden“:

- Einsparpotenziale darstellen
- Über Förderprogramme informieren
- Sich als Verband in Initiativen der Wirtschaft (INQA, Unternehmenswert Mensch) einbringen
- Fachkundige Referenten einladen
- Auf den enormen Informationsbedarf in KMU eingehen
- Das Thema in einer Arbeitsgruppe kontinuierlich aktualisieren

**KMU-Beratermonitor „Zukunft der Arbeit“
Zusammenfassung der Ergebnisse**

Seite 10 von 12

3. Studiendesign

Teilnehmer/innen und beratene Branchen

An der Befragung haben sich 109 Beraterinnen und Berater von KMU beteiligt. Der größte Anteil kommt aus Gesellschaften mit bis zu 10 Mitarbeitern, gefolgt von Einzelberatern (siehe Bild 9).

Fast 78 Prozent beraten Dienstleister, 68 Prozent Handwerker, 66 Prozent produzierende Unternehmen und 60 Prozent den Handel. Mit einem gewissen Abstand folgen ITK und der öffentliche Sektor (siehe Bild 10 – Mehrfachnennungen möglich).

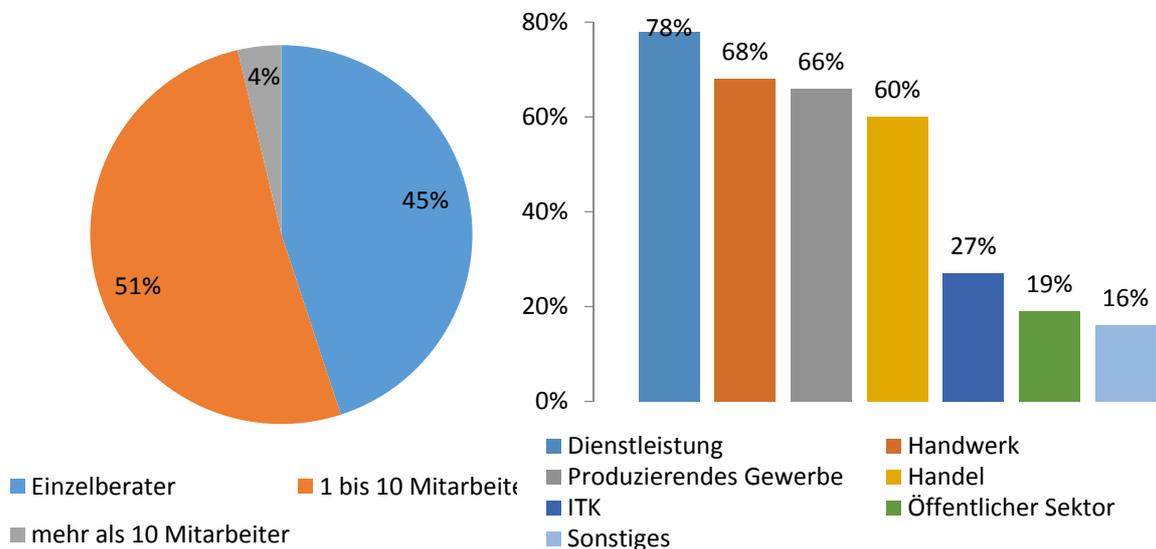


Bild 9: Teilnehmer der Umfrage nach Größe der Beratungsgesellschaft

Bild 10: Teilnehmer der Umfrage nach Zielgruppen für die Beratung

Größe der Kunden-Unternehmen und Verbandszugehörigkeit

42 Prozent der Kundenunternehmen der teilnehmenden Berater haben zwischen 10 und 50 Mitarbeitern, 31 Prozent weniger als 10. Auch Unternehmen mit über 50 Mitarbeitern finden sich in den Zielgruppen der Teilnehmer (siehe Bild 11).

39 Prozent der Teilnehmer am Beratermonitor sind nicht in Verbänden organisiert und 31 Prozent im Bundesverband „Die KMU-Berater“, der die Studie durchgeführt hat. Auch Mitglieder anderer Verbände haben sich beteiligt (siehe Bild 12).

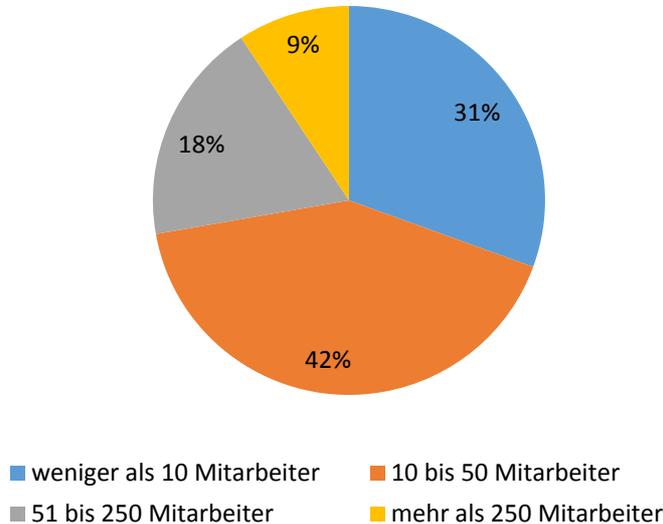


Bild 11: Teilnehmer der Umfrage nach Größe der beratenen Unternehmen

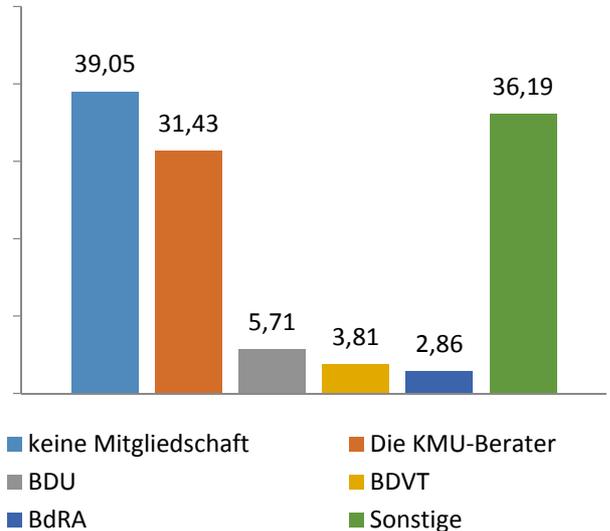


Bild 12: Teilnehmer der Umfrage nach Verbandszugehörigkeit

4. Zum Berufsverband Die KMU-Berater

Der Verband „Die KMU-Berater – Bundesverband freier Berater e. V.“ versteht sich als die Plattform für Erfahrungsaustausch, Weiterentwicklung und Kooperationen für Beraterinnen und Berater mit der Kundenzielgruppe kleine und mittlere Unternehmen (KMU).

Der Erfahrungsaustausch geschieht in

- elf Fachgruppen,
- sechs Regionalgruppen,
- den zwei bundesweiten Fachtagungen im Jahr
- und natürlich in direkten Kontakten und Kooperationen der Mitglieder unter einander.

Darüber hinaus ist der Verband mit Pressearbeit und den viermal jährlich erscheinenden „KMU-Berater News“ aktiv in der Öffentlichkeitsarbeit für seine Mitglieder tätig. Der Verband pflegt außerdem vielfältige Kooperationen, um seine Mitglieder in ihrer Beratungsarbeit für KMU zu unterstützen.

Weitere Informationen bitte bei der Verbandsgeschäftsstelle anfordern: info@kmu-berater.de.

Köln, im Februar 2017